



II Fórum de Cirurgia Geral

Conselho Federal de Medicina

Brasília (DF), 04 de maio de 2018

Florentino Cardoso



MR – Síndrome de *Burnout*

**Tema: no ambiente de
trabalho médico**

Florentino Cardoso

Meu background

- **Médico pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil**
- **Residência Médica em Cirurgia Geral (Hosp Ipanema, RJ) e Oncologia Cirúrgica (INCA, Rio de Janeiro, Brasil)**
- **Mestrado em Cirurgia pela Universidade Federal do Ceará**
- **Especialista em Economia da Saúde pela Universidade Estadual do Ceará**
- **Past Presidente da Associação Médica Brasileira (2011-2017)**
- **Presidente da Confemel – Confederação Médica Latino-Americana-Ibérica e do Caribe (21 countries)**
- **Vice- Presidente do Colégio Brasileiro de Cirurgiões – Setor II**

Definição - Wikipédia

- A síndrome de Burnout, também chamada de Síndrome do esgotamento Profissional, foi denominada pelo psicanalista nova-iorquino **Freudenberger**, após constatá-la em si mesmo, no início dos anos 1970.
- Seria o desejo de ser o melhor e sempre demonstrar alto grau de desempenho. Mede a autoestima pela capacidade de realização e sucesso. O que tem início com satisfação e prazer termina quando esse desempenho não é reconhecido. Nesse estágio, a necessidade de se afirmar e o desejo de realização se transformam em obstinação e compulsão.

Definição - Wikipédia

- O paciente nesta busca sofre, além de problemas de ordem psicológica, forte desgaste físico, gerando fadiga e exaustão.
- É uma patologia que atinge pessoas da Área da Saúde, Segurança Pública, setor bancário, Educação, Gerentes de Projetos, jornalistas, advogados, analistas de TI, pilotos, professores...

Burnout



Estágios de *Burnout*

- Dedicção intensificada - com predominância da necessidade de fazer tudo sozinho e a qualquer hora do dia (imediatismo);
- Descaso com necessidades pessoais - comer, dormir, sair com amigos;
- Recalque de conflitos - o portador percebe que algo não vai bem, mas não enfrenta o problema. É quando ocorrem as manifestações físicas;
- Reinterpretação dos valores - isolamento, fuga dos conflitos. O que antes tinha valor sofre desvalorização: lazer, casa, amigos, e a única medida da autoestima é o trabalho;
- Negação de problemas - nessa fase os outros são completamente desvalorizados, tidos como incapazes ou com desempenho abaixo do seu. Os contatos sociais são repelidos, cinismo e agressão são os sinais mais evidentes;

Estágios de *Burnout*

- Recolhimento e aversão a reuniões (recusa à socialização; evita diálogo e prioriza e-mails, mensagens, recados etc.);
- Mudanças evidentes de comportamento (dificuldade de aceitar certas brincadeiras com bom senso e bom humor);
- Despersonalização (momentos de confusão mental, não sente seu corpo, pode se sentir flutuando ao ir ao trabalho, tem percepção de que não controla o que diz ou fala, não se reconhece);
- Vazio interior e sensação de tudo complicado, difícil e desgastante;
- Depressão - marcas de indiferença, desesperança, exaustão;
- E finalmente, colapso físico e mental. Esse estágio é considerado de emergência e ajuda médica e psicológica uma urgência.

Formação Médica

ter base sólida

- Família
- Sociedade
 - Valores
 -

Pode ser moldada



#SE CUIDA



DOUTOR



- **PATIENT ENGAGEMENT** is crucial for the treatment success.

What if the doctor is the patient?

- **Suicide Rate** is 3 - 4 times higher among physicians than in the general population.
- About **400 physicians die from suicide** each year in US.
- Suicide among physicians and medical students is also worrying in Brazil.
- 46% US physicians reported **Burnout Syndrome**.
- **Bayer Institutional Project related to “Physician & His/Her Health”**, which will make a difference in the doctors’ life, with positive impact for Bayer’s image.

STRATEGIES:

- 1) Create physicians’ awareness about Burnout Syndrome and its consequences.
- 2) Promote Bayer Institutional Project # SE CUIDA DOUTOR. , including the participation of Brazilian Medical Association (a World Medical Association affiliate), and a Survey with Medical Societies which will be published.
- 3) Provide solutions and support services to reverse this trend.

Characteristics of the Medical Profession

Healthcare Professional¹

- Intense relationship with patients
- Deep emotional interactions
- Lack of time for leisure and vacations
- Decrease in professional autonomy
- Decline of social status
- Increased pressure
- Situations of direct aggression (U.S. Emergency: 32% reported verbal threats per day; 18% reported gun threats per month²)
- Frequent exposure to pain and death.



1. Gauer GJC, Franco RS, Zogbi H et al. Estratégias dos profissionais de saúde para cuidar dos que cuidam. Bioética 2006; 14(2):171-180.
2. Lavoie FW, Carter GL, Danz DF, Berg RL. Emergency dept violence in US teaching hospitals. Ann Emerg Med 1988;17:1227-33.

Characteristics of Physicians

- **ALTRUISM, INVINCIBILITY:** *“We enter fearlessly in the emergency room, AIDS clinic and infectious diseases, workload, poor diet, we do not go to the bathroom, we work sick.”¹*
- **SYNDROME OF MEDICAL INVULNERABILITY:** Conviction that personal and family problems, complications and illnesses that affect other people, can not affect the physician.²



“There is a consensus that the doctor is a difficult patient who cares little for himself”²

1. <http://noticias.terra.com.br/ciencia/pesquisa/medicos-devem-cuidar-mais-da-sua-propria-saude> , Shannon Gulliver, médica residente, NY).
2. http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_noticias/cbn/id260402

How is the physicians' health?

- **HC-FMUSP: about 60% of physicians have Hypertension** and do not treat it.¹
- 8-10% of physicians: risk group with regard to **more emotional vulnerability.**
- UNIFESP: most frequent diagnosis of Residents and Post-Graduated doctors are **depressive and anxiety disorders** (22.3% with suicidal ideation)²
- High prevalence of **marital problems, depression, alcohol/drug abuse and suicide** among medical students and trained doctors:
 - Suicide Rate is 3 - 4 times higher among physicians than in the general population
 - Drug abuse: it is 60% more frequent than in non-doctors
 - UK, Germany, Holland, France, US (60's): 30% of chemical dependents were healthcare professionals and half of them were physicians.

1. http://www2.uol.com.br/aprendiz/n_noticias/cbn/id260402

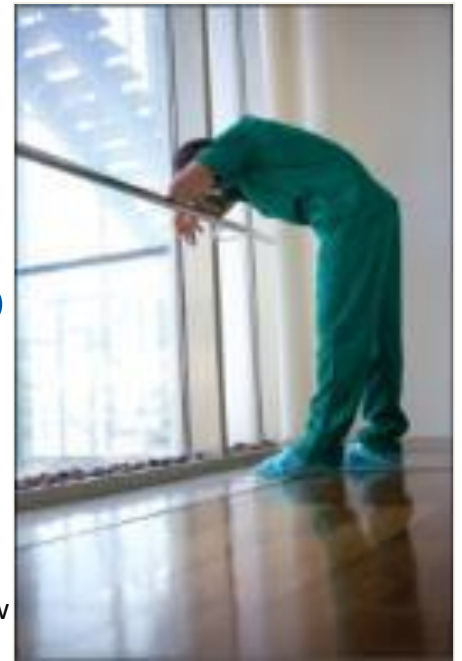
2. Gauer GJC, Franco RS, Zogbi H et al. Estratégias dos profissionais de saúde para cuidar dos que cuidam. Bioética 2006; 14(2):171-180.



The Lancet Editorial (01/2017): Suicide among health-care workers: time to act

- **Global action on suicide prevention among healthcare professionals is needed**
- Highlighting recent efforts in the US to address the high rate of suicide among physicians in the country. **About 400 doctors die of suicide each year in the United States.** The US National Academy of Medicine is collaborating with more than 20 professional and educational organizations to promote wellness and resilience among physicians. The platform aims to assess and understand the underlying causes of Burnout Syndrome and suicide among physicians and offer solutions that can reverse current trends.

How is the physicians' health?



Burnout Syndrome

- In the UK, physician burnout has reached epidemic proportions - Article published in *The Lancet* in September, 2016.
- Implications of burnout are serious, not only for patients as preventable medical errors become increasingly inevitable, but also for the mental wellbeing of the individuals providing care with increases in burnout associated with suicidal ideation.
- The rate of depressive disorders among health-care workers compared with the general population is alarming and is an issue that spans the medical profession.

Burnout Syndrome

- *The Lancet* Article identified some existing strategies involving individual-focused and organizational interventions that have been shown to produce meaningful reductions in burnout among physicians. More research is needed to build on this early body of evidence, to clarify optimum approaches across settings, and to assess long-term outcomes.
- Collaboration will be essential to further understand and tackle the deep-rooted underlying issues associated with mental ill health in the medical profession, not just in the USA but globally. Now is the time by following a lead taken by the National Academy of Medicine:

to ensure that the health and resilience of our medical workforce are the highest priorities in every country.

Burnout Syndrome

- Necessita ação global na prevenção do suicídio entre profissionais de saúde, anuncia o editorial do Lancet (11/01/2017)
- Precisa de colaboração global para entender e lidar com questões subjacentes e profundamente enraizadas associadas a saúde mental ruim em profissionais médicos.
- O editorial do *The Lancet* sugere que lições podem ser aprendidas a partir desta iniciativa, não apenas nos EUA, mas globalmente. “Este não é o momento de ser complacente ou de deixar a saúde dos profissionais médicos como um item secundário na agenda política, mas de iniciar 2017 seguindo uma orientação assumida pela Academia Nacional de Medicina: garantir que a saúde e resiliência da nossa força de trabalho médica tenham a mais alta prioridade em cada país”, ele afirma.

How is the physicians' health?

II Encontro Nacional dos Conselhos de Medicina 2016

Suicídio entre médicos é preocupante

No mês em que se alerta para o problema, II ENCM 2016 destacou importância da saúde mental

A conscientização sobre a prevenção do suicídio entre médicos e estudantes de medicina

é ainda insatisfatória e precária situação empregatícia. Estudos apresentados pela psiquiatra sugerem

que a campanha conquistou exposição em todas as regiões do Brasil já em 2015. Monumento

Médico também precisa de tratamento

Encaminhar para acompanhamento com psiquiatra e tratar doenças existentes com medicação e psicoterapias são as formas mais adequadas de conduzir o paciente que apresenta sinais de depressão, inclusive os médicos. A orientação é do conselheiro federal e

quem cuida também é garantir o cuidado da sociedade.

E como aqueles que não tiveram "sucesso" na tentativa de suicídio devem ser recebidos pela sociedade e pelos colegas de profissão? Para responder a esse desafio, o conselheiro regional de Mato Grosso do

estados e assistência, talvez com maior controle, justamente pela sua profissão", defendeu Souza.

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), mais de 800 mil pessoas morrem por suicídio a cada ano em todo o mundo, o que equivale a uma morte a cada 40 segundos.

o Cristo Redentor (RJ), o Congresso Nacional (DF), a ponte de Garibaldi (SC) e as Princesas iluminados de - especialmente - 10 de setembro, dia de Prevenção do Suicídio, é preciso falar sobre o problema e assim quebrar o silêncio, cons-



Psiquiatria: especialistas defendem oferta de tratamento para médicos

- **REASONS WHY** physicians commit more suicides than the general population: Access to lethal means, social isolation since the University, unsatisfactory marital status, precarious employment situation, difficulty to ask for help.

How is the physicians' health?

Tentativas de suicídio entre estudantes de Medicina rompem silêncio sobre o tema

A questão do suicídio ainda é considerada tabu em diferentes culturas e grupos sociais, incluindo a Medicina. O silêncio sobre o tema foi interrompido recentemente, quando tentativas de suicídio por parte de estudantes da Faculdade de



Estresse, isolamento social e falta de diálogo podem estar na origem das tentativas de pôr fim à própria vida

Cremsp amplia assistência em saúde mental para os médicos

Cremsp pretende ampliar a parceria com o Programa de Esquizofrenia da Universidade Federal de São Paulo (Proesq/Unifesp), tendo como objetivo a qualidade da saúde mental do médico, baseado não só no acompanhamento clínico, mas tam-



Kátia, Gadelha, Claudiane Daltio (Proesq) e Ana Célia Soares (Cremsp): parceria para o atendimento aos casos de esquizofrenia e de transtorno bipolar do humor

a principal estratégia para a prevenção é prestar atendimento psiquiátrico ao estudante de Medicina, para que este receba tratamento, a fim de inibir um quadro mais grave no futuro. "Há médicos que desenvolvem transtornos mentais mais graves, ainda na graduação, mas não

Parceria com Proesq visa promover a qualidade da saúde mental do médico, baseada no acompanhamento clínico e prevenção

How is the physicians' health?



I Encontro Nacional dos Conselhos de Medicina 2017

Síndrome de *burnout* deve ser prevenida

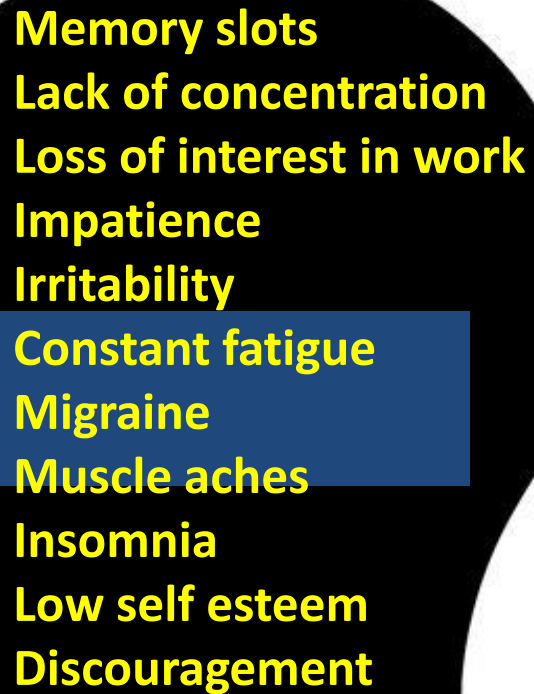
A prevenção à síndrome de *burnout* entre os médicos conquistou espaço prioritário na agenda do Conselho Federal de Medicina (CFM) e destaque no I Encontro Nacional dos Conselhos de Medicina 2017 (I ENCM 2017). Em parceria com sociedades de especialidades, a autar-

Segundo relataram diferentes membros da Câmara Técnica de Psiquiatria, pesquisas mostram que 45,8% dos médicos relataram sintomas da síndrome de *burnout* em algum momento de suas carreiras. Para os especialistas, trata-se de problema mais comum entre os médicos do que entre outras cate-

górico pelo jornal científico *Archives of Internal Medicine* em 2012.

Na avaliação do conselheiro Leonardo Sérgio, que participou do debate no I ENCM 2017, os médicos passam por uma crise profissional intensa em todos os sentidos com agressões governamentais, abertura desenfreada

Burnout Syndrome



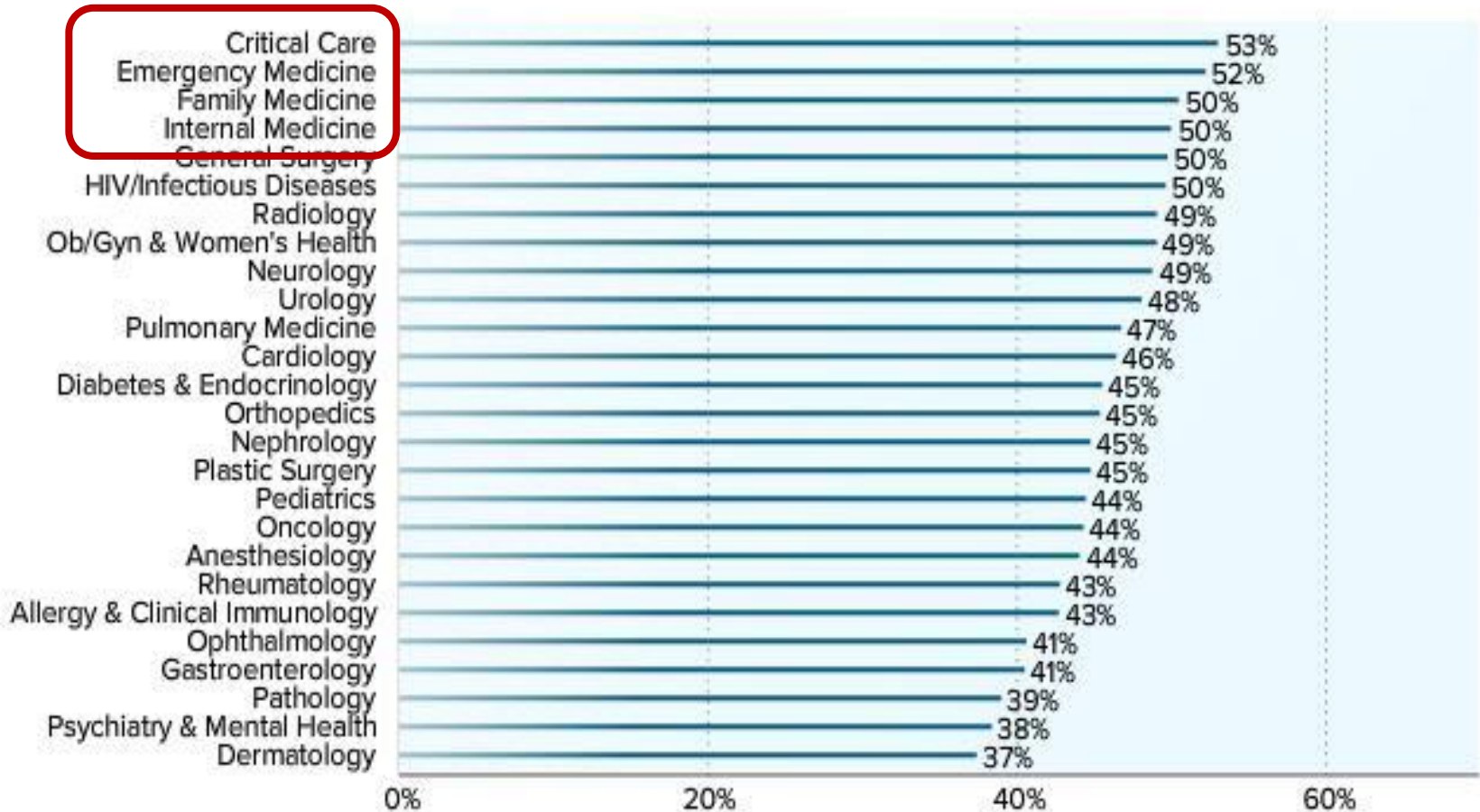
Memory slots
Lack of concentration
Loss of interest in work
Impatience
Irritability
Constant fatigue
Migraine
Muscle aches
Insomnia
Low self esteem
Discouragement



Burnout Syndrome

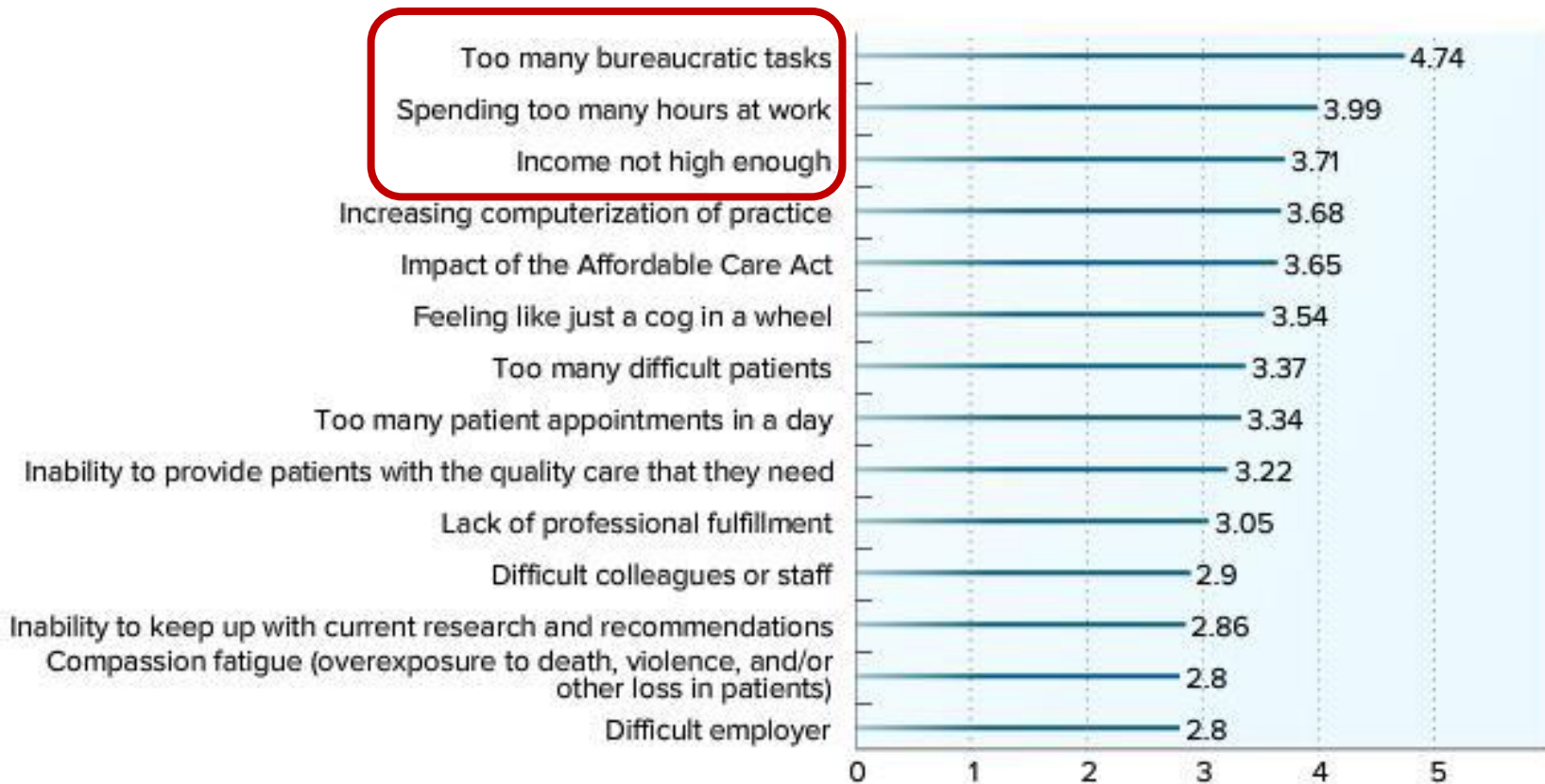
- US physicians suffer more burnout compared with other American workers
 - 46% of US physicians responded that they were burned out

What Percentage of Physicians Are "Burned Out"?



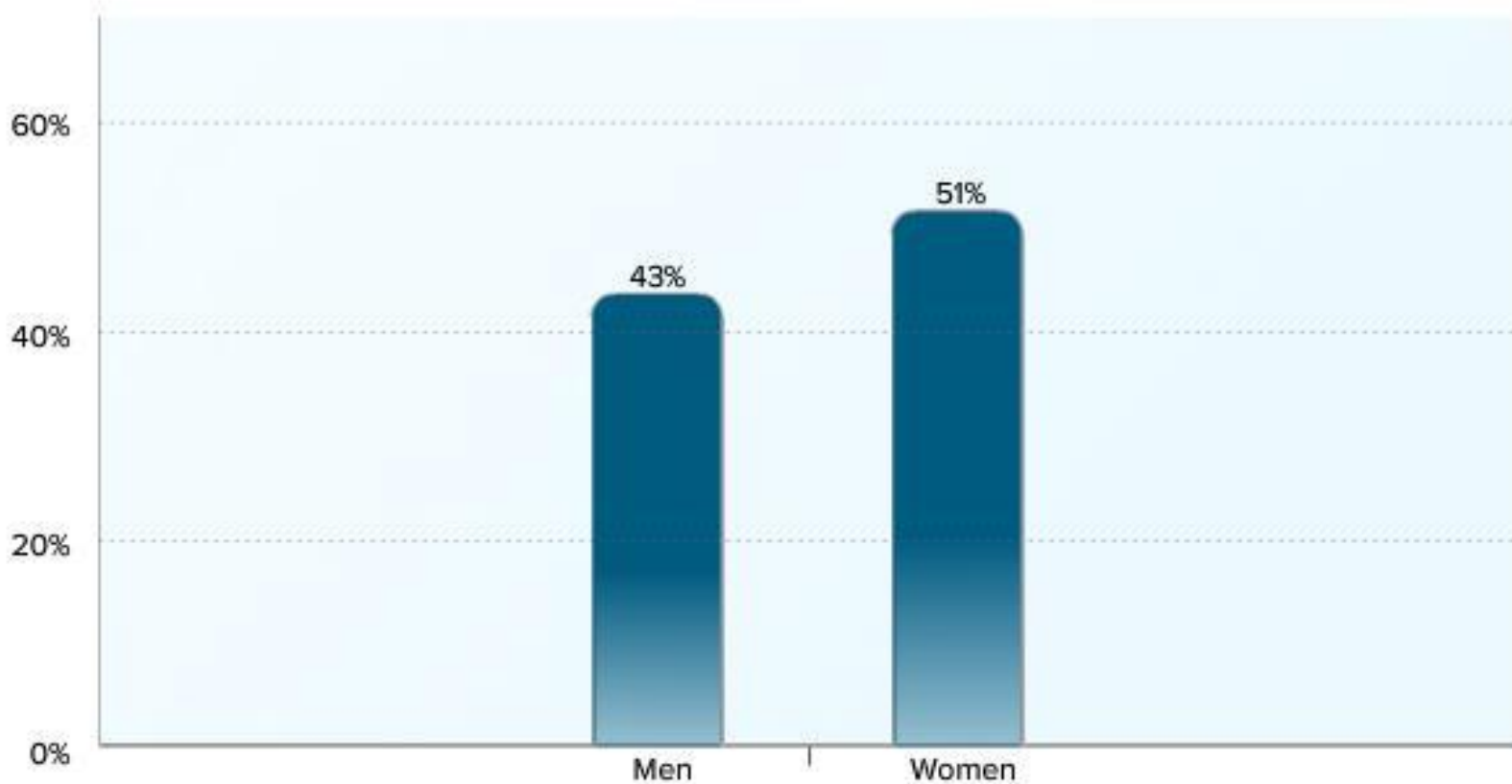
Burnout Syndrome

What Are the Causes of Burnout?



Burnout Syndrome

Are Men or Women More Burned Out?

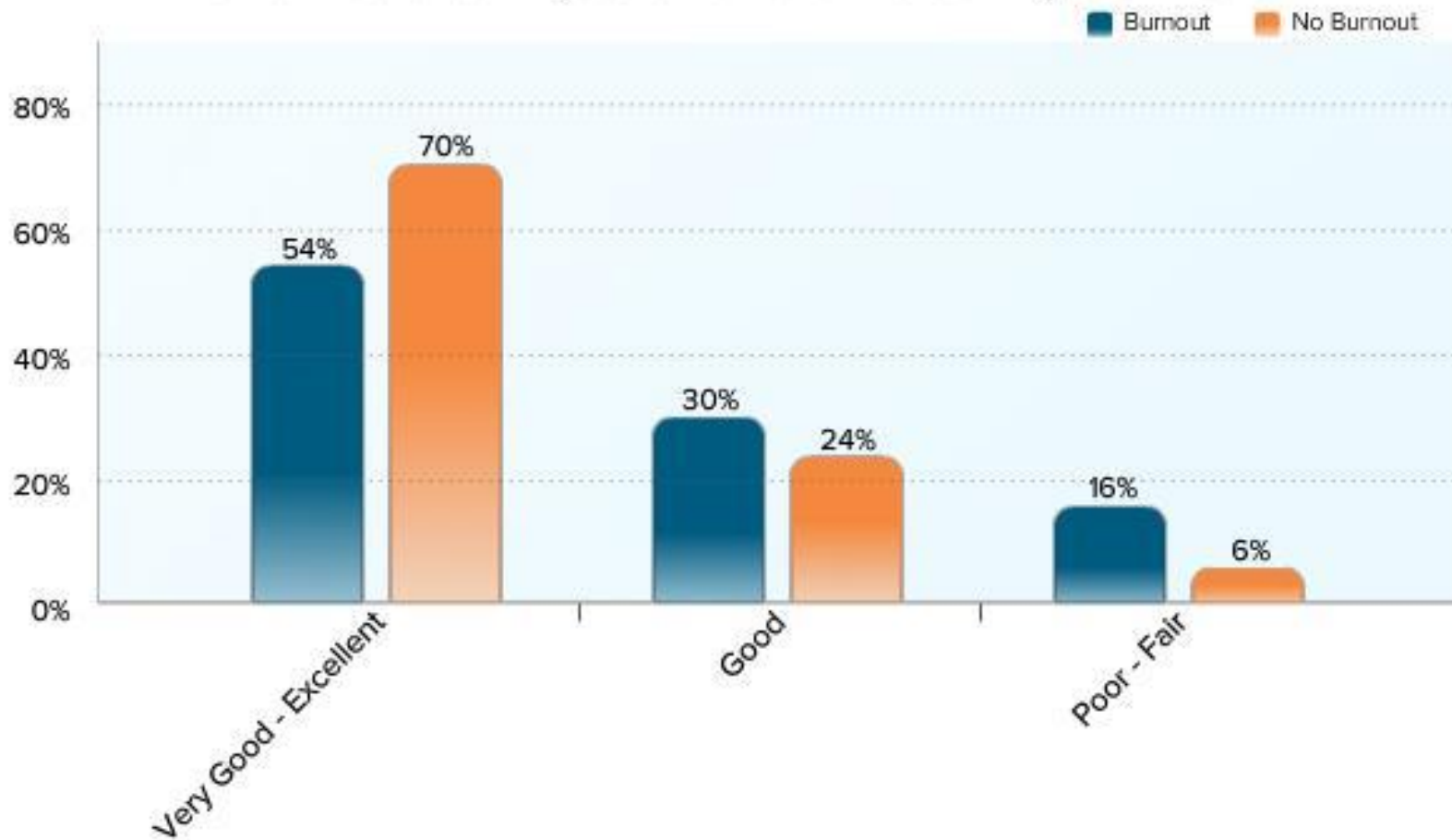


Carol Peckham. Medscape Physician Lifestyle Report 2015.

http://www.medscape.com/features/slideshow/lifestyle/2015/public/overview?src=ban_stm_lifest_16#1

Burnout Syndrome

Do Burned-Out Physicians Have Worse Physical Health?

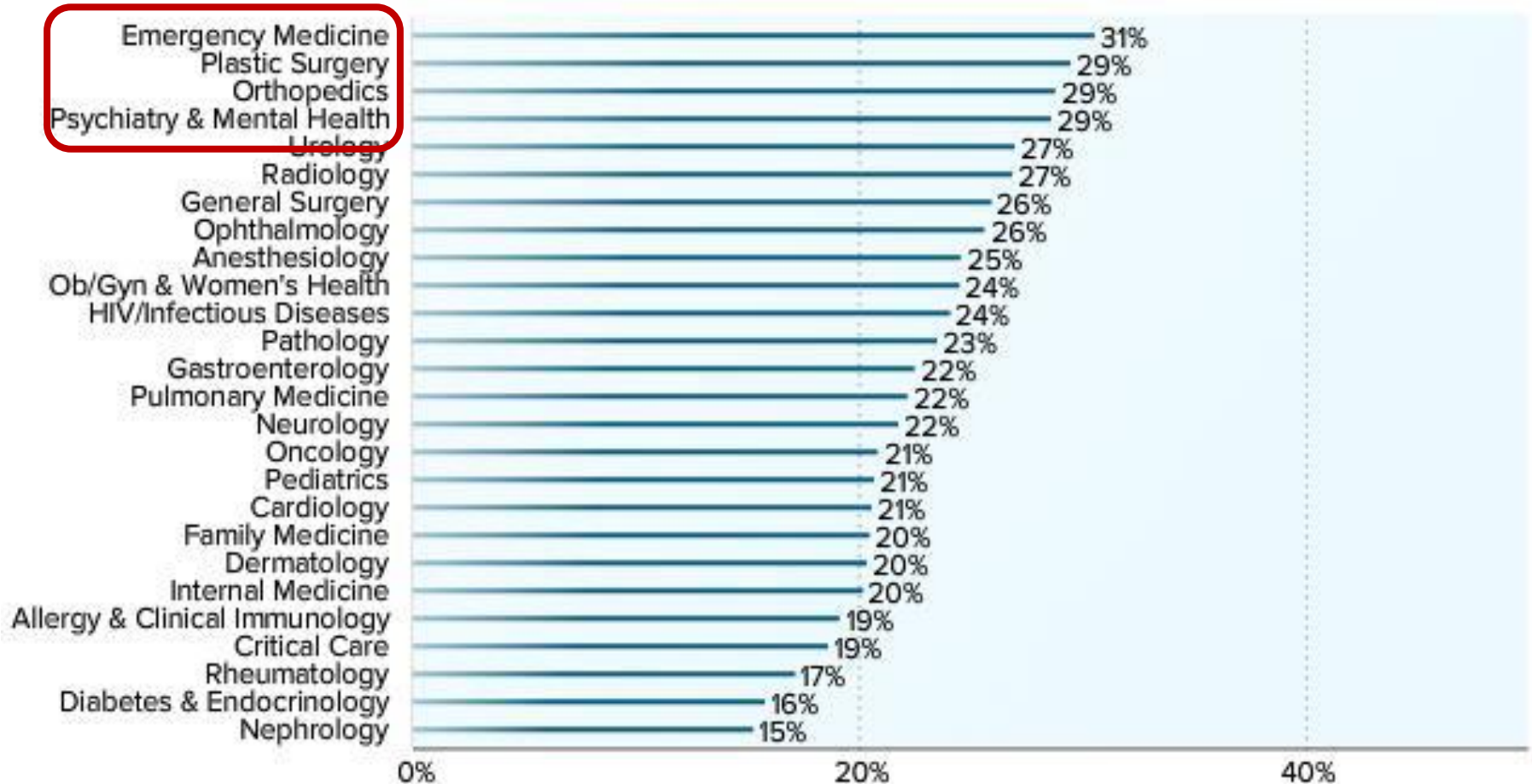


Carol Peckham. Medscape Physician Lifestyle Report 2015.

http://www.medscape.com/features/slideshow/lifestyle/2015/public/overview?src=ban_stm_lifest_16#1

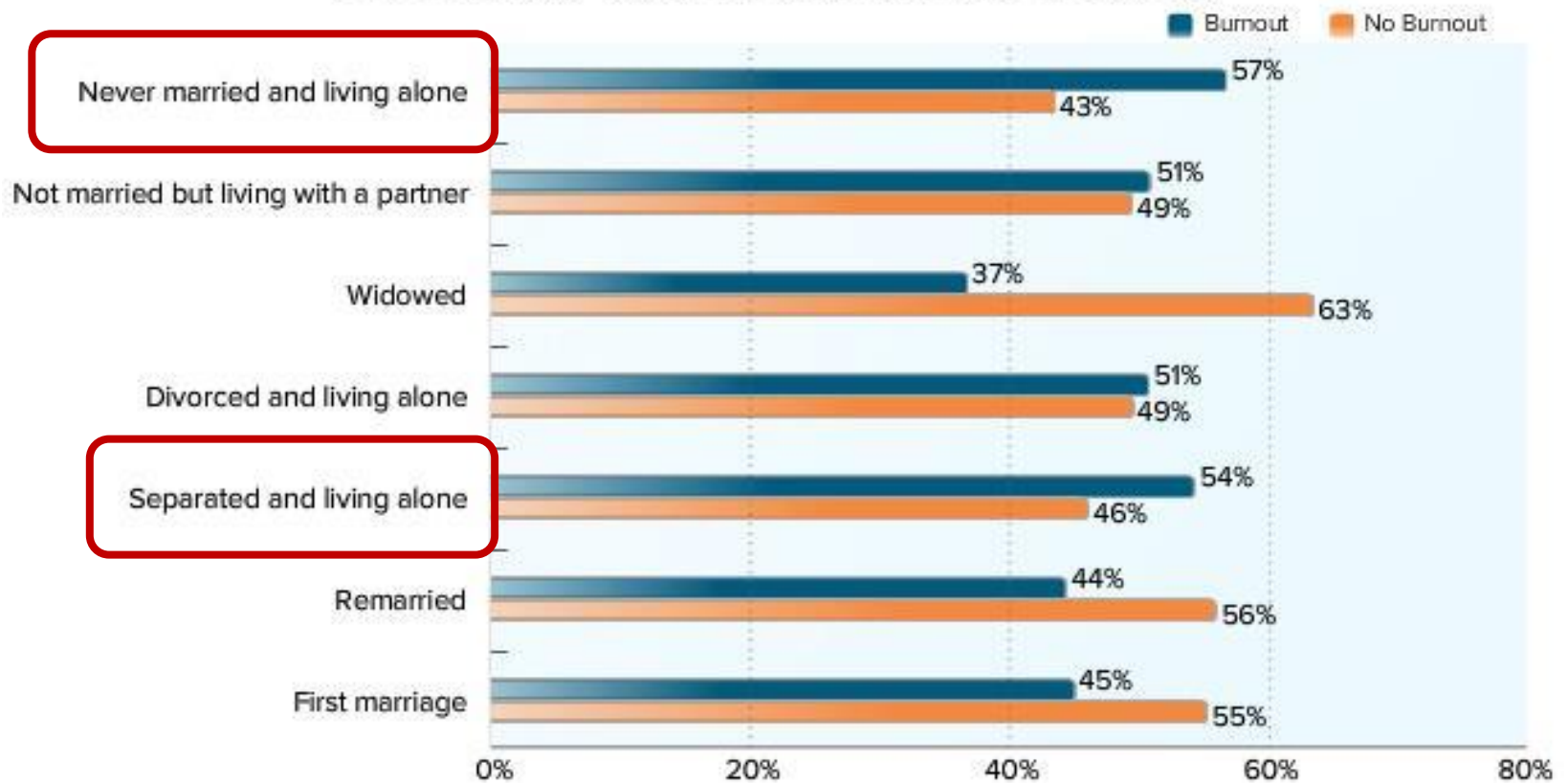
Burnout Syndrome

History of Marijuana Use by Specialty



Burnout Syndrome

Does Living With a Partner Reduce Burnout?





#SE CUIDA



DOUTOR

Artificial intelligence
(AI)

Karim the AI delivers psychological support to Syrian refugees

More than 1m Syrians have fled to Lebanon since the conflict began with as many as one-fifth suffering from mental health disorders, says WHO



More than 1 million Syrians have fled to Lebanon since the start of the conflict and as many as one-fifth of them may be suffering from [mental health disorders](#), according to the [World Health Organisation](#).

But Lebanon's mental health services are mostly private and the needs of refugees - who may have lost loved ones, their home, livelihood and community - are mostly going unmet.

Hoping to support the efforts of overworked psychologists in the region, the Silicon Valley startup X2AI has created an artificially intelligent chatbot called Karim that can have personalised text message conversations in Arabic to help people with their emotional problems. As the user interacts with Karim, the system uses natural language processing to analyse the person's emotional state and returns appropriate comments, questions and recommendations.

Eugene Bann, the co-founder and CTO of X2AI, says: "There are barely any mental-health services in refugee camps. People have depression, anxiety, a sense of hopelessness and fear of the unknown."

For now, Karim is being used much more cautiously, positioned as a friend rather than a therapist.

BURNOUT SYNDROME

A Survey with 1,000 Oncologists

SPECIAL ARTICLE

Burnout Syndrome in the Practice of Oncology: Results of a Random Survey of 1,000 Oncologists

By Deborah A. Whippen and George P. Canellos

Burnout, the end result of stress, can occur in any profession. We set out to determine the extent of burnout among a representative group of American oncologists. A questionnaire with 12 specific points was designed and prepared by the authors. It was mailed to 1,000 randomly selected physician subscribers to the *Journal of Clinical Oncology*. Five hundred ninety-eight completed surveys (60%) were returned before the cut-off date and included in the analysis.

Overall, 56% of the respondents reported experiencing burnout in their professional life. No significance was found between the incidence of burnout and specialty within oncology, year medical training ended, or practice location. Significance was found, however, between type of practice and the incidence of burnout; institution- or university-based oncologists reported a lower incidence of burnout (47%) versus all other types of practice (66% burnout rate for oncology plus inter-

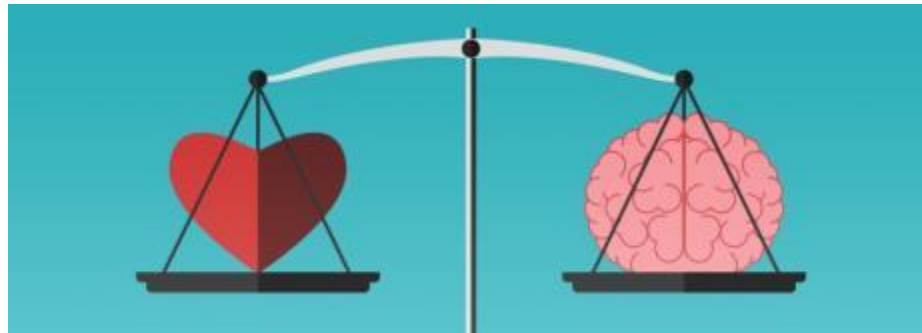
nal medicine, 63% for private adult oncology only, 39% for pediatric oncologists [there were too few pediatric oncologists for this rate to be significant], and 64% for others; $P = .0003$). Frustration or a sense of failure was the most frequently chosen (56%) description of burnout, and insufficient personal and/or vacation time was the most frequent reason (57%) chosen to explain the existence of burnout. To alleviate burnout, the majority (69%) of respondents indicated the need for more vacation or personal time. Administering palliative or terminal care, reimbursement issues, and a heavy work load were identified as contributing factors to burnout. Given the high response to the questionnaire and a 56% incidence of burnout in the surveyed population, it is concluded that further research on this issue is required.

J Clin Oncol 9:1916-1921. © 1991 by American Society of Clinical Oncology.



EMOTIONAL BRANDING

Emotional branding is a term used within marketing communication that refers to the practice of building brands that appeal directly to a consumer's emotional state, needs and aspirations. Emotional branding is successful when it triggers an emotional response in the consumer, that is, a desire for the advertised brand (or product) that cannot fully be rationalized. Emotional brands have a significant impact when the consumer experiences a strong and lasting attachment to the brand comparable to a **feeling of bonding, companionship or love**.





THE 10 COMMANDMENTS OF EMOTIONAL BRANDING:

- i. From Consumers → to People:** Emotional branding allows companies to create a relationship with its consumers, and a positive attitude towards the product, that is based on mutual respect.
- ii. From Product → to Experience:** Creates an emotional memory between the customer and the product as a connection that goes beyond need.
- iii. From Honesty → to Trust:** Builds trust.
- iv. From Quality → to Preference:** Helps a brand become a consumer's preference.
- v. From Notoriety → to Aspiration:** Shapes a business to be an aspiration instead of simply being known.
- vi. From Identity → to Personality:** Teaches a company to build its personality to create a lasting impact on users; forms a charismatic attitude that would trigger positive emotional response towards the brand.
- vii. From Function → to Feel:** Enables the user to have a deeper emotional experience while using the product.
- viii. From Ubiquity → to Presence:** Creates an impact on potential users, ensuring a permanent connection with people.
- ix. From Communication → to Dialogue:** Encourages the dialogue of the company with the target audience.
- x. From Service → to Relationship:** Helps create a deep connection between the company with its customers.

Advisory Board Meeting – 11'Aug'2017



Advisory Board Meeting

AGENDA, 11 de agosto de 2017		
12h00 - 13h30	<i>Almoço</i>	
13h30 – 13h35	Boas-vindas Bayer	Theo van der Loo
13h35 – 13h45	Introdução	Dra. Sandra Abrahão & Dr. Florentino Cardoso
13h45 – 14h15	Síndrome de <i>Burnout</i>	Dr. Kalil Duailibi
14h15 – 14h45	Médicos Podem Ter Transtorno Mental?	Dr. Rodrigo Bressan
14h45 – 15h00	<i>Coffee Break</i>	
15h00 – 15h30	Projeto Bayer & AMB #SE CUIDA DOUTOR	Dra. Vivian Lee, Fabio Godoi, Renata Jacobson
15h30 – 16h30	Debate	Todos
16h30 – 17h00	Pesquisa com as Sociedades Médicas	Dra. Eliana Samano
17h00 – 17h30	Próximos Passos e Encerramento	

Advisory Board Meeting

CONSULTANTS OF ADVISORY BOARD:

- **Associação Médica Brasileira (AMB):** Florentino Cardoso, MD (CE), Antonio Jorge Salomão
- **Soc. Bras. Anestesiologia (SBA):** Ricardo Almeida de Azevedo, MD (BA)
- **Soc. Bras. Cardiologia (SBC):** Marcus Vinicius Bolivar Malachias, MD (MG)
- **Soc. Bras. Dermatologia (SBD):** José Antonio Sanches Junior (USP)
- **Soc. Bras. Diabetes (SBD):** Luiz Alberto Andreotti Turatti, MD (SP)
- **Fed. Bras. Ginecologia e Obstetrícia (FEBRASGO):** Juvenal Borriello de Andrade, MD (SP)
- **Soc. Bras. Pneumologia e Tisiologia (SBPT):** Fernando Luiz Cavalcanti Lundgren, MD (PE)
- **Assoc. Bras. Psiquiatria (ABP):** Carmita Helena Najjar Abdo, MD (SP)
- **Soc. Bras. Retina e Vítreo (SBRV):** Silvana Maria Pereira Vianello, MD (MG)



PROMOTIONAL CAMPAIGN



Se é Bayer, é bom



Quando falta tempo para tudo, até para você.

#SECUIDA  DOUTOR

Se Cuida Doutor é um programa criado por médicos, para profissionais médicos que apresentam sinais de doenças causadas pela intensidade elevada de trabalho.

Acesse: www.secuidadoutor.com.br



Se é Bayer, é bom



house BAYER

Quando você quer ouvir, mas está muito cansado para reagir.

#SECUIDA  DOUTOR

Se Cuida Doutor é um programa criado por médicos, para profissionais médicos que apresentam sinais de doenças causadas pela intensidade elevada de trabalho.

Acesse: www.secuidadoutor.com.br



Se é Bayer, é bom



Quando a pressão é demais, mas você não consegue desacelerar.

#SECUIDA  DOUTOR

Se Cuida Doutor é um programa criado por médicos, para profissionais médicos que apresentam sinais de doenças causadas pela intensidade elevada de trabalho.

Acesse: www.secuidadoutor.com.br



Se é Bayer, é bom



*De médico,
para médico.*



#SE CUIDA  DOUTOR

Se Cuida Doutor é um programa criado por médicos, para profissionais médicos que apresentam sinais de doenças causadas pela intensidade elevada de trabalho.

Acesse: www.secuidadoutor.com.br

#SE CUIDA  DOUTOR



QUANDO SEU
CORPO E SUA
MENTE DIZEM:
AGORA CHEGA.

UM CANSAÇO DEVASTADOR REVELA
FALTA ABSOLUTA DE ENERGIA E
VOCÊ SENTE QUE TODAS AS SUAS
RESERVAS ESTÃO ESGOTADAS.

SÍNDROME DE
BURNOUT

Os sinais da síndrome que é causada pelo esgotamento no trabalho, acúmulo de tarefas, cobranças excessivas, perfeccionismo e foco no trabalho como fonte exclusiva de prazer levam ao esgotamento físico e mental.

Pensando nisso a Bayer criou o Programa #SeCuidaDoutor.

se cuidadoutor.com.br

A P O D



AMB

De 19 de Maio de 2018



Muitas horas de trabalho, gera doenças graves!

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat consequat, vel illum dolore eu feugiat.

saiba mais

Escolhas Positivas



“ É sobre aproveitar cada segundo do seu tempo. ”



Aproveitando a família.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpatconsequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iust



Nada de strees. Muito relax.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpatconsequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iust



Main Stakeholders



**Medical Societies &
Health Institutions**

Physicians

**Bayer Corporate
Communication**

Bayer Med Affairs





ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO & FASES DO PROJETO

- **Campanha emocional para atingir médicos e familiares, visando mudança de comportamento:**
 - O médico como indivíduo, público geral, paciente
 - Evitar abordagem científica e estigma de doença
- **FASE I: Campanha de Conscientização:** foco em administração de tempo, qualidade de vida, Síndrome de *Burnout*
- **FASE II: Campanha sobre Síndrome de *Burnout* e suas consequências** com testemunhos de médicos e familiares
- **FASE III: Ações específicas de apoio a médicos com Síndrome de *Burnout***

Alfred Ballock e Vivien Thomas

“The blue-baby operation”



On November 29, 1944

“Dizem que a gente nunca viveu se não tiver do que se arrepender. Eu me arrependo, tenho alguns arrependimentos, mas acho que devemos lembrar não do que perdemos, mas do que fizemos.”

Alfred Blalock (1899-1964)
cirurgião cardíaco

Johns Hopkins – Baltimore – USA

“something the lord made” falando a Vivien Thomas
“Quase Deuses” no Brasil

“A verdade é filha
do tempo, não da
autoridade.”



MUITÍSSIMO OBRIGADO!

Florentino Cardoso

florentinocardoso@terra.com.br